



**ULUSAL MESLEK STANDARDI**

**YÖNETİM DANIŞMANI**  
**SEVİYE 6**

**REFERANS KODU / 13UMS0330-6**

**RESMİ GAZETE TARİH-SAYI/ 03.10.2013-28784 (Mükerrer)**

<b>Meslek:</b>	<b>YÖNETİM DANIŞMANI</b>
<b>Seviye:</b>	<b>6<sup>I</sup></b>
<b>Referans Kodu:</b>	<b>13UMS0330-6</b>
<b>Standardı Hazırlayan Kuruluş(lar):</b>	<b>Yönetim Danışmanları Derneği (YDD)</b>
<b>Standardı Doğrulayan Sektör Komitesi:</b>	<b>MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi</b>
<b>MYK Yönetim Kurulu Onay Tarih/Sayı:</b>	<b>24.07.2013 Tarih ve 2013/59 Sayılı Karar</b>
<b>Resmi Gazete Tarih/Sayı:</b>	<b>03/10/2013-28784 (Mükerrer)</b>
<b>Revizyon No:</b>	<b>00</b>

<sup>I</sup> Mesleğin yeterlilik seviyesi, sekizli (8) seviye matrisinde seviye (6) olarak belirlenmiştir.

## TERİMLER, SİMGELER VE KISALTMALAR

**BİLGİ TOPLAMA TEKNİKLERİ:** Belirli bir konuda yapılacak yönetim danışmanlığı hizmeti/projesi için gereken bilgilerin toplanmasında kullanılan yöntemlerin (anketler, bilgi formları, mülakatlar/mülakat formları, istatistikî bilgi toplama yöntemleri, odak grup çalışmaları, beyin fırtınası toplantıları, atölye çalışmaları, arama toplantısı vb.) tümünü,

**BÜTÇE PLANLAMA:** Kurum/Kuruluşun, ölçülebilir ve izlenebilir amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanan ayrıntılı faaliyet/projelerinin mali ve finansal verilere dayalı planlanma çalışmasını,

**DANIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ:** Genellikle yönetim danışmanlığı hizmetinin/projesinin sonunda yapılan; danışanın, hizmet/proje çalışmaları, danışman/danışmanlar ve hizmet/proje çıktılarına dair memnuniyetinin ve beklentilerinin karşılanma oranını tespit etmeye yönelik anket çalışmasını,

**DANIŞAN:** Yönetim danışmanına başvuruda bulunan özel ve kamu sektörü kurum/kuruluşları (küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmeler, kamu idaresi ve işletmeleri, kar amacı gütmeyen işletmeler, sivil toplum kuruluşları) ile bunları temsilen, hizmet/proje kapsamında birlikte çalışılan/etkileşim içinde olunan, ortaklarının, yöneticilerinin, uzmanlarının ve çalışanlarının tümünü,

**DEĞERLENDİRME KRİTERİ:** Bir kişinin, birimin, faaliyetin, sürecin, işlevin, çıktının veya sonucun uygunluğunun ya da yeterliliğinin anlaşılabilmesini sağlayan ölçütü,

**DEĞİŞİM VE GELİŞİM ALANLARI:** Yönetim danışmanlığı hizmeti/projesi sürecinde yapılan analiz ve tespit çalışmaları sonunda elde edilen bulgulara dayanılarak belirlenen; danışan kurum/kuruluşun değişim ve geliştirme yapması önerilen (organizasyon, yönetim, faaliyet konusu, hedef kitle/pazar, stratejiler vb.) konuları,

**ISCO:** Uluslararası Standart Meslek Sınıflamasını,

**İSG:** İş Sağlığı ve Güvenliğini,

**İŞ PLANI:** Yeni iş kuran ya da bir yatırım yapmak isteyen danışanın; iş kurma, yatırım yapma, mevcut işini geliştirme ve sürdürülebilirliğini sağlama sürecinde hangi hedefler için neleri nasıl ve ne zaman yapacağını belirlediği dokümanı,

**KÖK NEDEN:** Birçok farklı şikâyet ve belirti ile ortaya çıkan ve kök sorun analizi yöntemi (örneğin balık kılıcı diyagramı) kullanılarak tespit edilen ana (temel) nedeni,

**KRİTİK PERFORMANS GÖSTERGESİ:** Kurum/Kuruluşun olası temel çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olan, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilen ölçüt, ölçüm veya göstergeleri,

**MEVCUT DURUM ANALİZİ RAPORU:** Kurumların/Kuruluşların misyon, vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirme sürecinde; ürün/hizmet özellikleri, pazar konumlandırması ve talep sürekliliği, üretim ortamı ve teknoloji kullanım yeterliliği, satış ve rekabet koşulları,

işletme kaynakları temini imkan ve koşulları, organizasyon ve iş süreçleri yapısı, iş ile ilgili kurumsal kültür, bilgi ve beceri birikimi, paydaş ilişkileri ve memnuniyet düzeyi ile yönetim ve işgücü yetkinliği ve yeterliliği kapsamında; ilgili kurum/kuruluş içi güçlü ve zayıf yönler ile bu süreçte stratejik faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek tehditlerle birlikte, zayıflıklarını giderecek ve güçlü yönlerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak fırsatların tespit ve teşhis edilmesi amaçlı, kurum/kuruluş içi ve dışı çevre bilgi ve verilerinin, bilgi toplama ve etkileşim analizi (SWOT/GZFT, PESTLE vb.) teknikleriyle elde edilmesi ve değerlendirilmesi çalışmasının sonuçlarının sunumunu,

**MÜZAKERE TEKNİKLERİ:** Belirli bir sistematigi, ilkeleri ve araçları olan; kişinin kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere, itiraz ve engelleri doğru anlamak ile karşı tarafı ikna etmek için profesyonel yöntemler kullanmayı içeren karmaşık ilişki sürecini,

**PAYDAŞ:** Kurum/Kuruluşun varlığından etkilenen tüm unsurları (örneğin ortaklar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, işbirliği yapılan kuruluşlar, toplum),

**PERFORMANS:** Belirli bir amaç ve hedefe ulaşmak üzere; yapılan işin ilgili kaynak, teknoloji, kişisel bilgi, deneyim ve beceriyle gerçekleştirilmesini,

**PESTLE ANALİZİ:** Bir kurumu/kuruluşu, sektörü, projeyi etkileyebilecek dış etkenleri (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, çevresel, etik, demografik vb.) analiz etmekte kullanılan bir stratejik analiz yöntemini,

**PROJE PLANI:** Projenin nasıl yapılacağını, proje adımları ve sürelerinin, kullanılacak kaynakların, performans hedeflerinin, çalışmada yer alacakların sorumluluklarının ve karşılaşılabilecek risk ve tehditlerin tanımlandığı dokümanı,

**PROJE:** Başlangıç ve bitiş tarihleri belli olan, sorumluları, kaynakları tanımlanmış, sonuca odaklı aktiviteler ile belirlenen hedeflere ulaşma faaliyetlerinin tümünü,

**RİSK DEĞERLENDİRMESİ:** İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek tehlikelerin belirlenmesi, bu tehlikelerin riske dönüşmesine yol açan faktörler ile tehlikelerden kaynaklanan risklerin analiz edilerek derecelendirilmesi ve kontrol tedbirlerinin kararlaştırılması amacıyla yapılması gerekli çalışmaları,

**RİSK YÖNETİMİ:** Kuruluşlarda amaca yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde ortaya çıkabilecek risklerin öngörülüp tanımlanması; bu riskleri ortadan kaldıracak önlemlerin alınması ve riskin gerçekleşmesi durumunda ve sonrasında hasarın/zararın en aza indirilmesi yönünde yapılacakların önceden planlanması ve yönetilmesi sürecini,

**RİSK:** Tehlikeden kaynaklanacak kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuç meydana gelme ihtimalini,

**SÜREÇ:** Stratejik bir amacı gerçekleştirmek üzere, bir girdiyle başlayan (stratejik amaç, iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer ekleyerek belirli bir çıktı üreten, stratejik amacın gerçekleştirilmesiyle sonuçlanan, birbiriyle bağlantılı işlemler dizisini,

**SWOT/GZTF ANALİZİ:** Bir kurumun/kuruluşun, bölümün, ürünün, sektörün, planın, projenin ya da bireylerin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, karşılaşılabileceği tehditleri ve fırsatları analiz etmekte kullanılan stratejik analiz yöntemini,

**TEHLİKE:** İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya işyerini etkileyebilecek zarar veya hasar verme potansiyelini,

**YENİLİKÇİLİK VE YARATICILIK FIRSATLARI:** Danışan kurum/kuruluşun büyümek/gelişmek için kullanabileceği; yeni ve farklı, yaratıcı yöntemler, uygulamalar, strateji ve politikalar, ürünler, pazarlar ile bunları uygulamanın getireceği fırsatlar bütünü,

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET SÖZLEŞMESİ (SÖZLEŞME):** Yönetim danışmanı tarafından hazırlanan ve danışana verilecek olan hizmetin kapsamını, süresini, kaynaklarını, kaynak kullanım şekillerini, zaman planını, maliyetini, ödeme koşullarını, anlaşmazlık hallerini, yaptırımları tanımlayan ve anlaşmazlıkların nasıl giderileceğini de tarif eden, danışan ve yönetim danışmanı tarafından karşılıklı taahhüt edilip imzalanan hukuksal dokümanı,

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET TEKLİFİ (TEKLİF):** Danışana verilecek olan yönetim danışmanlığı hizmetinin konu ve kapsamını, çıktı ve faydalarını, süresini, kaynaklarını, karşılıklı sorumlulukları, zaman planını, ücret ve ödeme koşullarını, diğer özel koşulları ve yönetim danışmanlığı kuruluşunun/danışmanının tanım ve referanslarını içeren dokümanı,

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET/PROJE YÖNETİM PLANI:** Yönetim danışmanlığı hizmet/projesinde yer alacak ekiplerin yapılandırıldığı, görev ve sorumluluklarının tanımlandığı, hizmet/proje yönetim şeklinin tarif edildiği, hizmet/projede yer alacak ekip üyelerinin yapacağı çalışmalardaki amaç, kapsam ve hedeflerin tanımlandığı, proje çıktılarının ve raporların tanımlandığı, hizmet/proje yönetimi ile ilgili risk ve tehditlerin tanımlandığı ve risklere karşı alınması gereken önlemlerin açıklandığı planı,

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ROLLERİ:** Yönetim danışmanlığı hizmeti/projesi kapsamında yönetim danışmanının üstlendiği uzman, eğitimci, değişim ve gelişimi kolaylaştırıcı, yönlendirici vb. rolleri

ifade eder.

## İÇİNDEKİLER

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>7</b>
<b>2. MESLEK TANITIMI.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Meslek Tanımı.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Sağlık, Güvenlik ve Çevre ile ilgili Düzenlemeler.....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. Meslek ile İlgili Diğer Mevzuat.....</b>	<b>8</b>
<b>2.5. Çalışma Ortamı ve Koşulları.....</b>	<b>9</b>
<b>2.6. Mesleğe İlişkin Diğer Gereklilikler .....</b>	<b>9</b>
<b>3. MESLEK PROFİLİ.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Görevler, İşlemler ve Başarım Ölçütleri .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. Kullanılan Araç, Gereç ve Ekipman.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Bilgi ve Beceriler .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4. Tutum ve Davranışlar .....</b>	<b>23</b>
<b>4. ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE BELGELENDİRME .....</b>	<b>25</b>

## 1. GİRİŞ

Yönetim Danışmanı (Seviye 6) ulusal meslek standardı 5544 sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Kanunu ile anılan Kanun uyarınca çıkartılan “Ulusal Meslek Standartlarının Hazırlanması Hakkında Yönetmelik” ve “Mesleki Yeterlilik Kurumu Sektör Komitelerinin Kuruluş, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre MYK’nın görevlendirdiği Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) tarafından hazırlanmıştır.

Yönetim Danışmanı (Seviye 6) ulusal meslek standardı, sektördeki ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak değerlendirilmiş, MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi tarafından incelendikten sonra MYK Yönetim Kurulunca onaylanmıştır.

## **2. MESLEK TANITIMI**

### **2.1. Meslek Tanımı**

Yönetim Danışmanı (Seviye 6), iş stratejisi, örgütsel yapı ve iş yapma yöntemleri alanlarında; hizmet vereceği alanı belirleyerek danışmanlık hizmetinin tanıtım ve pazarlamasını yapma, danışan ile ilişki kurma ve geliştirme, hizmet teklifi hazırlama, danışanın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek vermeye yönelik yönetim ve iş süreçleriyle ilgili sorunlara çözüm getiren yönetim danışmanlığı projelerini hazırlama, hazırladığı projelerin danışan nezdinde uygulanması için gerekli planlama ve çalışmaları yapma ve danışandan gelen geri bildirimleri değerlendirme bilgi, beceri ve yetkinliğine sahip kişidir.

Yönetim Danışmanı (Seviye 6), bu çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun bir şekilde yürütür ve mesleki gelişime ilişkin faaliyetlerde bulunur.

### **2.2. Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri**

ISCO: 2421 (Yönetim ve organizasyon analistleri)

### **2.3. Sağlık, Güvenlik ve Çevre ile ilgili Düzenlemeler**

2872 sayılı Çevre Kanunu

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

İlkyardım Yönetmeliği

Ayrıca, İSG ve çevre ile ilgili yürürlükte olan kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uyulması esastır.

### **2.4. Meslek ile İlgili Diğer Mevzuat**

4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun

4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu

4857 sayılı İş Kanunu

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu

6198 sayılı Türk Borçlar Kanunu

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

Ayrıca; meslek ile ilgili yürürlükte olan kanun, tüzük ve yönetmelik ve diğer mevzuata uyulması esastır.



## **2.5. Çalışma Ortamı ve Koşulları**

Yönetim Danışmanı (Seviye 6), gerektiğinde saha çalışması da yapmakla birlikte, genellikle gürültüden uzak, sakin bir ofis ortamında çalışır. Görevlerini yaparken hizmet verdiği bireyler, çalıştığı kuruluşlardaki yönetici ve diğer personel ve meslektaşları ile iletişim halindedir. Grup/sınıf görüşmelerini, eğitim ve atölye çalışmalarını toplantı salonlarında yürütür. Çalışılan odada dikkat dağıtıcı eşyaların olmaması, ortamın iklimlendirilmiş olması gerekir. Görevleri dolayısıyla seyahat etmesi gerekebilir.

Yönetim Danışmanı (Seviye 6), genellikle ofis ortamında ve ekranlı araçlarla çalıştığı için bunlara yönelik meslek hastalıkları riskleriyle karşı karşıya kalabilir. Ayrıca, danışanın ortamında, kuruluşunun farklı bölüm ve birimlerinde çalışması gerektiğinde veya seyahat gerçekleştirdiğinde, ulaşım ve çalıştığı ortamın riskleriyle karşı karşıya kalabilir.

## **2.6. Mesleğe İlişkin Diğer Gereklilikler**

Mesleğe ilişkin diğer gereklilik bulunmamaktadır.

### 3. MESLEK PROFİLİ

#### 3.1. Görevler, İşlemler ve Başarım Ölçütleri

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
A	İSG ile ilgili kuralları takip etmek	A.1	Güvenli çalışma ve kişisel güvenlik yöntemlerini takip etmek	A.1.1	Hizmet verdiği işyeri alanına girişte uygun iş elbisesi ve kişisel koruyucu donanımı kullanır.
				A.1.2	Organizasyonun yapılandırılması veya iyileştirmeye yönelik çözüm önerilerini oluşturmada işyeri İSG kurallarını dikkate alır.
				A.1.3	Kendi çalışma ortamı için İSG mevzuatına ve ilgili standartlara uygun önlemleri alır.
				A.1.4	Çalışma ortamında meydana gelen kaza, yaralanma gibi acil durumlarda temel ilk yardım önlemlerinin alınmasını sağlar.
		A.2	Riskleri değerlendirmek	A.2.1	Danışanı, İSG mevzuatına uygun düzenleme ve uygulama yapılmaması/eksik yapılması durumunda, karşılaşılabilecek yönetsel riskler konusunda bilgilendirir.
				A.2.2	İş süreçlerinin tanımlanması/iyileştirilmesi kapsamında olası İSG risklerini tanımlar.
				A.2.3	Çalışmaları kapsamında İSG risklerini önlemek için gerektiğinde İSG risk yönetim ilkelerine başvurur.
				A.2.4	Risk ve tehlike etmenlerinin azaltılmasına yönelik olarak yapılan çalışmalara gerektiğinde katkı sağlar.
		A.3	Acil durum planlarını uygulamak	A.3.1	Acil durumlarda çıkış veya kaçış planlarına uygun hareket eder.
				A.3.2	Acil çıkış veya kaçış ile ilgili periyodik eğitimlere, çalışmalara ve tatbikatlara katkı sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
B	Yönetim danışmanlığı hizmet pazarlama sürecini yönetmek (devamı var)	B.1	Hizmet kapsamını ve uzmanlık alanlarını belirlemek	B.1.1	Bilgi ve deneyimlerine uygun yönetim danışmanlığı hizmet kapsamını ve uzmanlık alanlarını belirler.
				B.1.2	Belirlenen yönetim danışmanlığı hizmet kapsamı ve uzmanlık alanlarında öne çıkan özel deneyim konularını tanımlar.
				B.1.3	İş referanslarını belirlediği hizmet kapsamı ve uzmanlık konularına göre hazırlar.
				B.1.4	Hizmet sürecinde işbirliği yapabileceği kuruluş/kişileri, hedef kitlesini belirler.
				B.1.5	Yönetim danışmanlığı hizmet alanıyla ilgili bilgi kaynaklarını (istatistiksel raporlar, sektörle ilgili kıyaslama verileri, analiz raporları, pazar araştırmaları vb.) belirler.
				B.1.6	Faaliyet gösterdiği pazarın politik, ekonomik, sosyal, yasal, çevresel koşullarını hizmet fırsatları açısından değerlendirir.
				B.1.7	Hizmet bütçesini hazırlayarak hizmet sunum politika ve koşullarını belirler.
		B.2	Potansiyel danışanları araştırmak	B.2.1	Tanımladığı hizmet alanına göre hizmet vermek istediği hedef coğrafi bölgeyi ve pazarı belirler.
				B.2.2	Belirlediği coğrafi bölge ve pazara göre hizmet vermek istediği hedef sektörleri belirler.
				B.2.3	Hedef sektör ve faaliyet alanlarıyla ilgili bilgi kaynaklarını (istatistiksel raporlar, sektörle ilgili kıyaslama verileri, analiz raporları, pazar araştırmaları vb.) belirler.
				B.2.4	Belirlediği hedef sektörlerle, alt sektörlerle ve uzmanlık konularına uygun olarak öncelik kriterlerine uygun potansiyel danışan listesini hazırlar.
				B.2.5	Potansiyel danışanlar hakkında genel bilgi (ortaklık ya da kurumsal yapısı, ürünleri, pazar olanakları, rakipleri vb.) toplar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
B	Yönetim danışmanlığı hizmet pazarlama sürecini yönetmek	B.3	Tanıtım faaliyetlerinde bulunmak	B.3.1	Hedef pazara özgü hizmet tanıtım planı hazırlar.
				B.3.2	Hizmet tanıtımına yönelik uygun tanıtım araç ve gereçlerini hazırlar.
				B.3.3	Tanıtım ve sunum materyalini ilgili danışanın profiline uygun şekilde düzenler.
				B.3.4	Medya, sosyal etkinlikler ve mesleki faaliyetlerde yer alarak; sunum, makale, mesleki bildirim ve benzeri araç ve yöntemler aracılığıyla hizmetini tanıtır.
		B.4	Pazarlama bütçesini yapmak	B.4.1	Hazırladığı pazarlama planının gerçekleştirilmesi için gereken bütçe planlama çalışmasını yapar.
				B.4.2	Pazarlama bütçesini plana uygun şekilde izler.
				B.4.3	Bütçe gerçekleştirmelerini izleyerek dönemsel bütçe üzerinde gerekli güncellemeleri yapar.
				B.4.4	Dönem sonunda bütçe yönetimi performansını değerlendirerek gerekli olması halinde iyileştirme önlemleri alır.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
C	Danışan ile iletişime geçmek	C.1	Danışanla ilk ilişkiyi kurmak	C.1.1	Potansiyel danışan ile iletişim kurarak görüşme talebini iletir.
				C.1.2	Danışanın konumuna uygun görüşme şekli ve ortamını tespit eder.
				C.1.3	Danışanın dış çevresi ve konumu konusunda bilgi toplar.
				C.1.4	Uzmanlık alanlarını, yetkinliklerini, kaynaklarını ve referanslarını danışanın faaliyet konusu ile ilişkilendirir.
				C.1.5	Danışanla ilgili stratejisini ve hedeflerini oluşturmak için edindiği bilgiyi tanıtım/sunum materyaline aktarır.
		C.2	Danışandan bilgi almak	C.2.1	Hazırladığı sunumu danışana aktarır.
				C.2.2	Danışmanlık bilgi toplama tekniklerini kullanarak ihtiyaç ve beklentiler, ortam, kurumsal yapı, çevre, rakipler vb. ile ilgili danışandan bilgi alır.
				C.2.3	Aldığı bilgiler doğrultusunda danışana hangi kapsamda ve uzmanlık alanlarında hizmet sunabileceğini anlatır.
				C.2.4	Kendisi ve danışmanlık kuruluşunun yönetim danışmanlığı hizmeti vermek ve gerektiğinde diğer ilgili kaynaklara erişim konusunda yetkin olduğunu anlatır.
				C.2.5	Yönetim danışmanlığı hizmeti kullanmanın danışana sağlayacağı fayda ve kurumsal performansına olası katkısını anlatır.
				C.2.6	Yönetim danışmanlığı hizmetinin yapılandırılması hakkında açıklayıcı bilgi (sunulacak hizmet ve proje aşamaları hakkında ayrıntılı bilgiler, örnekler vb.) sunar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
D	Yönetim danışmanlığı hizmeti teklif ve sözleşme sürecini yürütmek (devamı var)	D.1	Danışanın ihtiyacını belirlemek	D.1.1	Danışandan elde edilen bilgiler çerçevesinde, gerekli olması halinde, danışanın çevresiyle etkileşimini analiz eder.
				D.1.2	Danışanın ihtiyacına göre ek uzmanlık desteği gerektiren yönleri belirler.
				D.1.3	Hizmetin verilmesini etkileyecek etkenleri (ihtiyaç ve beklentinin gerçekleşmesi için altyapısal diğer gereklilikler vb.) analiz eder.
		D.2	Hizmet teklifini hazırlamak	D.2.1	Danışan ihtiyaç ve talebine göre işin amacını, kapsamını, hedeflerini tanımlar.
				D.2.2	Çalışmada uygulanacak yöntemleri ve gerçekleştirilecek aşamaları ayrıntılı olarak tanımlar.
				D.2.3	Hizmet çıktılarını, başarımlarını (veya performans) kriterlerini ve ölçüm yöntemlerini tanımlar.
				D.2.4	Çalışma için uygun kaynakları belirleyerek çalışma planını hazırlar.
				D.2.5	Çalışma ortamını ve karşılıklı sorumlulukları tanımlar.
				D.2.6	Hizmet hedefleri ile uyumlu işgücü, ekipman, zaman, malzeme, ücretler ve benzeri kaynak kullanımına ilişkin maliyet bütçesini hazırlar.
				D.2.7	Verilecek hizmeti etkileyecek özel koşullar varsa tanımlar.
				D.2.8	Verilecek teklifin tamamı ile ilgili fiyat ve ödeme koşullarını belirler.
D.2.9	Teklifin sunulma şekline ve yöntemine karar verir.				

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
D	Yönetim danışmanlığı hizmeti teklif ve sözleşme sürecini yürütmek	D.3	Teklifi müzakere etmek	D.3.1	Teklifi ilgili makama ve danışanın beklentilerine uygun araçlarla sunar.
				D.3.2	Sunulan teklifin danışana sağlayacağı yararları öne çıkarır.
				D.3.3	Hizmetin teknik yönlerini danışana aktarır.
				D.3.4	Hizmetin performansını etkileyecek etkenleri ve başarımlarını, performans ölçütlerini açıklar.
				D.3.5	Teklifin iş planını ve finansal boyutunu net bir şekilde anlatır.
				D.3.6	Teklif ve önerilen hizmet ile ilgili her türlü soruyu ve görüşü etkili bir şekilde yanıtlar.
				D.3.7	Müzakere sonucunda değişiklik talebi gelmesi halinde uygun gördüğü değişiklikleri yapar.
				D.3.8	Teklif müzakeresi sırasında tüm ilgili ayrıntıların uygun yer ve şekilde kayda geçirilmesini sağlar.
		D.4	Sözleşme yapmak	D.4.1	Sözleşmenin son halini danışanla birlikte gözden geçirerek uzlaşım sağlar.
				D.4.2	Sözleşmenin karşılıklı olarak yetkili kişiler tarafından imzalanmasını sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Yönetim danışmanlığı hizmetini/projesini yönetmek (devamı var)	E.1	Yönetim danışmanlığı hizmeti/projesi çalışma planını hazırlamak	E.1.1	Sözleşmeye uygun çalışma yöntemini gerçekleştirmeye yönelik kaynak kullanım planlamasına son şeklini verir.
				E.1.2	Hizmet/proje sürecinde yer alacak yönetim danışmanı/uzmanlar ile danışan proje ekibinin görev ve sorumluluklarını tanımlar.
				E.1.3	Hedeflere ve iş planına bağlı olarak hizmet/proje yönetimi ile ilgili kritik performans göstergelerini tanımlar.
				E.1.4	Faaliyet adımlarını, sürelerini ve sorumlularını içeren hizmet/proje zaman çizelgesini hazırlar.
				E.1.5	Hazırlanan hizmet/proje çalışma planı üzerinde danışan ile uzlaşım sağlar.
		E.2	Veri/bilgi araştırma yöntemini belirlemek	E.2.1	Hizmet/proje kapsamı ve danışanın mevcut kurumsal ve yönetsel yapısına uygun veri/bilgi toplama araçlarını (anket, soru formu, gözlem, bilgi formları ve benzeri), danışan kuruluşa özgü olarak hazırlar.
				E.2.2	Veri/bilgi toplama kaynaklarını (iç ve dış paydaşlar ve bilgi kaynakları, kuruluş istatistikleri, yönetim bilgi sistemi raporları ve benzeri) tanımlar.
				E.2.3	Verinin/bilginin temin yöntemini (doküman/kayıt inceleme, görüşme, gözlem) belirler.
		E.3	Hizmet/proje açılış toplantısı yapmak (devamı var)	E.3.1	Açılış toplantısında kullanılmak üzere hizmet amaçlarını, hedeflerini, çalışma yöntemini, aşamalarını ve sürelerini içeren hizmet/proje sunumunu hazırlar.
				E.3.2	Toplantıda katılımcılara dağıtılması gereken tüm dokümanları yeterli sayıda çoğaltır.
				E.3.3	Katılımcı isim listesini danışanla birlikte hazırlar.
				E.3.4	Toplantı ortamının toplantıya uygun olmasını sağlar.
				E.3.5	Belirlenen gün ve saatte toplantıyı başlatır.



Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Yönetim danışmanlığı hizmetini/projesini yönetmek (devamı var)	E.3	Hizmet/proje açılış toplantısı yapmak	E.3.6	Yönetim danışmanlığı hizmet ekibinin uzmanlık alanları ve ekip içindeki rolleri ile birlikte tanıtımını yapar.
				E.3.7	Hazırlanan hizmet/proje sunumunu her türlü soru ve görüşü etkin bir şekilde yanıtlarak gerçekleştirir.
				E.3.8	Seçilen sistem, süreç ve yöntemler ile değerlendirme kriterleri konusunda ikna yöntemi kullanarak fikir birliğine varılmasını sağlar.
				E.3.9	Bilgi toplama dokümanlarını doldurulup iade edilmek üzere katılımcılara dağıtır.
		E.4	Danışan ile ilgili mevcut durum analizi yapmak	E.4.1	Hizmet/proje kapsamına uygun olarak iç/dış paydaşlara yönelik soru formları ve anket çalışmalarıyla veri/bilgi toplar.
				E.4.2	Hizmet/proje kapsamına uygun olarak önemli iç/dış paydaşlarla birebir görüşür.
				E.4.3	Danışan ortamına ve ele alınan konuların karmaşıklığına uygun değerlendirme teknikleri kullanır.
				E.4.4	Gizliliği zedelemeyen, danışan veri/bilgilerini benzer sektör/kuruluş veri/bilgileriyle karşılaştırır.
				E.4.5	Tespit edilen nedenlerin kök sorunlar olup olmadığını değerlendirir.
				E.4.6	Analiz sürecinde incelenmesi gereken başka alanların olup olmadığını değerlendirir.
				E.4.7	Uzmanlık alanı dışında olan, danışan ve hizmet/proje yararına incelenmesi/değerlendirilmesi gereken uzmanlık konularını tanımlayarak uygun temin yöntemini önerir.
				E.4.8	Temin edilen veri/bilginin hizmet/proje için gerekliliğini, yeterliliğini, doğruluğunu, güvenilirliğini (kayıtları inceleyerek, konunun uzmanlarının görüşünü alarak) değerlendirir.
				E.4.9	Gelişim ve değişim alanlarının da tanımlandığı Mevcut Durum Analizi Raporunu hazırlar.
				E.4.10	Mevcut Durum Analizi Raporu hakkında danışanla mutabakat sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Yönetim Danışmanlığı hizmetini/projesini yönetmek (devamı var)	E.5	Durum değerlendirmesi ile gelişim ve değişim alanları konusunda danışanla uzlaşma sağlamak	E.5.1	Gelişim ve değişim alanları itibariyle danışanın ihtiyaçlarını karşılayacak çözüm/iyileştirme alternatiflerini tanımlar.
				E.5.2	Mevcut durum analizi sonrası iyileştirme tasarımını danışanın kaynakları (insan gücü, finans, zaman gibi) ve kültürel (paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, normlar ve semboller, yönetimin tercihleri vb.) kısıtlarıyla uyumlu hale getirir.
				E.5.3	Her bir alternatifin danışana sunduğu fırsat ve tehditleri değerlendirir.
				E.5.4	Alternatifleri kurumsal yapıya uygunluk ve etkililik açısından değerlendirip öncelik sırasına koyar.
				E.5.5	Çözüm/iyileştirme önerilerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaçlar ve gerekçeleri konusunda danışanı bilgilendirir.
				E.5.6	Gelişim ve değişim alanları itibariyle, misyon, vizyon, politikalar, hedef ve stratejilere en uygun çözüm/iyileştirme alternatifleri ve stratejik uygulama hedefleri konusunda danışanla uzlaşım sağlar.
				E.5.7	Gelişim ve değişimin gerçekleştirilmesi için yol haritası konusunda uzlaşım sağlar.
		E.6	Yönetim danışmanlığı hizmeti/projesi uygulama planını hazırlamak	E.6.1	Hizmetin/projenin kapsam ve uygulama yöntemini danışanla uzlaşarak tanımlar.
				E.6.2	Hizmet/proje sürecinde yenilikçilik ve yaratıcılık fırsatlarının öne çıkarılmasını sağlar.
				E.6.3	Faaliyet adımlarını, sürelerini ve sorumlularını içeren hizmet/proje zaman çizelgesini hazırlar.
				E.6.4	Hizmetin/projenin kritik performans göstergeleriyle risk ve tehditlerini tanımlar.
				E.6.5	Gerekirse proje ile ilgili ek yönetim danışmanlığı ücret ve ödeme koşullarını belirler.
		E.7	Yönetim danışmanlığı hizmetinin/projesinin uygulama planı üzerinde uzlaşma sağlamak	E.7.1	Hizmet/proje üzerinde, danışan taleplerine uygun değişikliklerin sınırları konusunda inisiyatif kullanır.
				E.7.2	Hizmet/projeyle ilgili değişiklik detaylarını ilgili maddelerle bağlantılı olarak kayıt altına alır.
				E.7.3	Danışanla uzlaşmaya varılan konu ve koşulları toplantı notuyla kayıt altına alır.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Yönetim danışmanlığı hizmetini/projesini yönetmek	E.8	Hizmeti/projeyi gerçekleştirmek	E.8.1	Danışanın birlikte çalışma beklentilerini de dikkate alarak, proje ekibi ilişkisini yapılandırır.
				E.8.2	Kaynak kullanımının proje planına uygun yapılmasını sağlar.
				E.8.3	Gerçekleşen çalışmaları danışanla birlikte hizmet/proje planına göre değerlendirir.
				E.8.4	Hizmet/proje planından sapma olması halinde yapılması gereken çalışmaları belirler.
				E.8.5	Hizmet/proje uygulama sürecinde hizmeti/projeyi ve çalışmaları etkileyecek yeni gelişmeleri dikkate alır.
				E.8.6	Hizmet/proje uygulamasına ilişkin sözlü ve yazılı veri ve bilgilerin kayıt altına alınmasını sağlar.
		E.9	Şikâyetleri ele almak	E.9.1	Şikâyetlere hizmet/proje çalışmalarını olumsuz etkilemeyecek şekilde çözüm üretir.
				E.9.2	Şikâyetlere çözüm üretilmezse doğru kaynaktan (danışan yöneticisinden, konunun uzmanından, diğer uzman danışmanlardan vb.) yardım talebinde bulunur.
				E.9.3	Yasal sonuçlar doğurabilecek şikâyetlere karşı (kayıt/tutanak tutmak, ilgilileri bilgilendirmek vb.) önlem alır.
		E.10	Hizmeti/projeyi kapatmak	E.10.1	Verilen hizmetin sözleşmede belirtilen kapsam ve hedeflere uygun gerçekleştirildiği konusunda danışanla uzlaşmayı kayıt altına alır.
				E.10.2	Hizmeti/projeyi tanımlanmış performans kriterlerine göre değerlendirir.
				E.10.3	Danışan ve proje ekibine, hizmeti/projeyi ve danışmanın verdiği hizmeti değerlendirmeye yönelik Danışan Memnuniyet Anketi uygular.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı hizmeti/projesi çalışma sonuçlarını raporlamak	F.1	Hizmet/proje kapsamında tanımlanan raporları hazırlamak	F.1.1	Değerlendirmelerini doğrulanmış verileri esas alarak yapar.
				F.1.2	Analiz için veri eksikliğinde danışanla uzlaşmış kıyaslanabilir varsayım ve parametreleri kullanarak analiz yapar.
				F.1.3	Hizmet/proje sürecinde sözlü verileri ve gözlemlerini tutarlı, objektif, mesleki etik ve standartlar çerçevesinde değerlendirir.
				F.1.4	Raporu mantıksal çerçeve içerisinde ve sıralı bir akış ile hazırlar.
				F.1.5	Elde edilen bulgular doğrultusunda hizmet/proje aşamasının konu ve kapsamına uygun raporu hazırlar.
		F.2	Hizmet/proje kapsamında tanımlanan raporları sunmak	F.2.1	Danışan ve yönetimin rapor hakkındaki sorularını etkin bir şekilde yanıtlar.
				F.2.2	Rapor sunumu sürecindeki geribildirimleri kayıt altına alarak değerlendirir.
				F.2.3	Rapor sunumu sonucu danışan ile birlikte bir sonraki adımı planlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
G	Mesleki gelişim faaliyetlerini yürütmek	G.1	Mesleki performansını değerlendirmek	G.1.1	Danışan memnuniyet anketinden kendi davranış ve değerlerinin kişiler üzerindeki etkilerini değerlendirir.
				G.1.2	Danışandan gelen geri bildirim doğrultusunda kendi kişisel yeterliliğiyle ilgili kişisel performans değerlendirmesi yapar.
				G.1.3	Kişisel performans değerlendirmesine bağlı olarak kendisini geliştirmesi/iyileştirmesi gereken konuları/alanları tespit eder.
				G.1.4	Kişisel performans değerlendirmesini takiben amaç ve hedeflerini gözden geçirir.
		G.2	Mesleki gelişimi planlamak	G.2.1	Öncelik kriterleri tanımlanmış ve ölçülebilir kişisel mesleki gelişim hedefleri oluşturur.
				G.2.2	Kişisel gelişim faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik araç, bilgi ve yöntemler hakkında uygun kaynakları belirler.
				G.2.3	Kişisel gelişim ihtiyaçlarına uygun faaliyetleri ve kaynakları planlar.
				G.2.4	Yeni bilgi ihtiyacı ile değişimin tetiklediği yeni kişisel gelişim ihtiyacını karşılamak üzere kişisel gelişim planında gerekli değişiklikleri yapar.
				G.2.5	Faaliyet sonuçlarını performans hedefleri ile kıyaslayarak değerlendirme yapar.
				G.2.6	Kişisel gelişimini engelleyen unsurları tespit ederek önlemleri alır.
				G.2.7	Gelişim faaliyetlerinin etkili ve uygun olmadığı anlaşıldığında gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak yeni seçenekler geliştirir.
				G.2.8	Mesleki gelişim sonuçlarını kişisel gelişiminin sürekliliğini sağlamak üzere değerlendirir.

### 3.2. Kullanılan Araç, Gereç ve Ekipman

1. Bilgisayar ve çevre/destek donanımları (yazıcı, tarayıcı, harici bellek vb.)
2. Eğitim salonu donanımları (yazı tahtası, flip-chart, projeksiyon cihazı, akıllı tahta, erişim cihazları içeren evrak dolabı vb.)
3. İletişim araçları (telefon, tele-konferans sistemleri, faks, kablosuz internet, modem vb.)
4. Kaynak ve uygulama dokümanları (genel formlar, prosedürler, iş talimatları, toplu / bireysel iş sözleşmeleri vb.)
5. Kırtasiye malzemeleri (kâğıt, kalem, delgeç vb.)
6. Ofis araçları (fotokopi makinesi, evrak imha cihazı, hesap makinesi, kilit sistemi vb.)
7. Ofis yazılımları
8. Ses ve görüntü kaydetme, görüntüleme ve geri oynatma cihazları (fotoğraf makinesi, video kamera, ses kayıt cihazı vb.)

### 3.3. Bilgi ve Beceriler

1. Analitik düşünme becerisi
2. Analitik teknikler kullanma bilgi ve becerisi
3. Anlaşmazlıklara çözüm getirme becerisi
4. Bütçe planlama becerisi
5. Değişime uyum sağlama becerisi
6. Denetleme ve değerlendirme becerisi
7. Detaylı araştırma becerisi
8. Eğitim becerisi
9. Empati kurma becerisi
10. Fırsatları görme ve değerlendirme becerisi
11. Görüşme teknikleri bilgi ve becerisi
12. İhtiyaç analizi yapabilme becerisi
13. İkna becerisi
14. İletişim becerisi
15. İnisiyatif kullanma becerisi
16. İş Sağlığı ve Güvenliği bilgisi
17. İş takip becerisi
18. Kalite yönetimi bilgisi
19. Karar verme becerisi
20. Kendini ifade etme becerisi
21. Mesleki etik yüklenim bilgisi

22. Mesleki standartlar bilgisi
23. Mesleki terimler bilgisi
24. Motivasyon becerisi
25. Müzakere teknikleri bilgisi
26. Ofis yazılımlarını iş süreçlerinde kullanma becerisi
27. Planlama ve organizasyon bilgi ve becerisi
28. Planlı öğrenme becerisi
29. Proje yönetimi bilgisi
30. Raporlama bilgisi
31. Sistem tanımlama becerisi
32. Sistemli çalışma becerisi
33. Sorun çözme becerisi
34. Sözlü ve yazılı iletişim kurma becerisi
35. Stratejik düşünme becerisi
36. Stresli ortamlarda çalışma becerisi
37. Sunum becerisi
38. Takım ile birlikte çalışma becerisi
39. Temsil becerisi
40. Toplantı yönetimi becerisi
41. Yaratıcı fikir geliştirme becerisi
42. Yönetim becerisi

### **3.4. Tutum ve Davranışlar**

1. Adil olmak
2. Aktif dinleyici olmak
3. Araştırmacı olmak
4. Bağımsız olmak
5. Bakımlı ve giyimde titiz olmak
6. Başkalarının görüşlerine değer vermek
7. Bilgi ve deneyimi kapsamında iş kabul etmek
8. Bilgi ve deneyimlerini paylaşabilmek
9. Çevre korumaya duyarlı olmak
10. Çıkar çatışmasına girmemek
11. Çözüm odaklı olmak
12. Danışanı gelişmeler hakkında bilgilendirmek
13. Danışanın çıkarlarını korumak
14. Değişime açık olmak

15. Disiplinli olmak
16. Duygularını kontrol edebilmek
17. Eleştiriye açık olmak
18. Gizliliğe uymak
19. Güven ve uzlaşım ortamını oluşturmak
20. Güvenilir olmak
21. Hedef ve sonuç odaklı olmak
22. Hesap verebilir olmak
23. Hoşgörülü olmak
24. İlişkilerde ayrımcılık yapmamak
25. İlişkinin sürekliliğini sağlamak
26. İş temini için çıkar sağlamamak
27. Kalite odaklı olmak
28. Kararlı davranmak
29. Mesleğin gelişim ve tanınırlığına destek vermek
30. Mesleğini saygın biçimde temsil etmek
31. Mesleki ve kişisel gelişimini sürdürmek
32. Nüfuz kullanmamak
33. Olumlu yaklaşım sergilemek
34. Öngörü sahibi olmak
35. Önyargılı olmamak
36. Öz güveni yüksek olmak
37. Planlı olmak
38. Profesyonel yaklaşımı korumak
39. Risk alabilmek
40. Soğukkanlılığını korumak
41. Sonuç odaklı olmak
42. Sorumluluk sahibi olmak
43. Şikâyetleri dinlemek
44. Tarafsız olmak
45. Ücretini hizmetine dayandırmak
46. Yasalara uymak
47. Zamanı etkin kullanmak



#### **4. ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE BELGELENDİRME**

Yönetim Danışmanı (Seviye 6) meslek standardını esas alan ulusal yeterliliklere göre belgelendirme amacıyla yapılacak ölçme ve değerlendirme, gerekli şartların sağlandığı ölçme ve değerlendirme merkezlerinde yazılı ve/veya sözlü teorik ve uygulamalı olarak gerçekleştirilecektir.

Ölçme ve değerlendirme yöntemi ile uygulama esasları bu meslek standardına göre hazırlanacak ulusal yeterliliklerde detaylandırılır. Ölçme ve değerlendirme ile belgelendirmeye ilişkin işlemler Mesleki Yeterlilik, Sınav ve Belgelendirme Yönetmeliği çerçevesinde yürütülür.

**Not: Bu kısım Resmi Gazete’de yayımlanmayacak sadece MYK web sitesinde yer alacaktır.**

## **Ek: Meslek Standardı Hazırlama Sürecinde Görev Alanlar**

### **1. Meslek Standardı Hazırlayan Kuruluşun Meslek Standardı Ekibi:**

Ahmet MÜDERRİSOĞLU, ANKON, Genel Müdür, Danışman- YDD Yönetim Kurulu Üyesi

Aysun GÜRPINAR, BAS-TEK Bilgi Teknolojisi Danışmanlık, Yönetici- Sertifikalı Yönetim Danışmanı – YDD Üyesi

Celal SEÇKİN, Seçkin Danışmanlık, Kurucu Ortak, Danışman, YDD Üyesi

Dr. Meral Arık TOPRAK, Kültür Üniversitesi Öğretim Üyesi, Sertifikalı Yönetim Danışmanı – YDD Meslek Kurulu Üyesi

Fahrettin OTLUOĞLU, Model Yönetim Danışmanlık, Genel Müdür-Sertifikalı Yönetim Danışmanı - YDD Meslek Kurulu Başkanı

Hakan ZOBU, Zobu Consulting, Sertifikalı Yönetim Danışmanı – YDD Meslek Kurulu Üyesi

Haşmet Fevzi ÇAKMAK, Kalite Sistem Danışmanlık, Genel Müdür- Sertifikalı Yönetim Danışmanı – YDD Üyesi

İsa ATEŞ, AYYILDIZ Danışmanlık, Yönetici Ortak, Danışman – YDD Üyesi

Sevim ÇAVDARLI, Kaynak Sistem Danışmanlık, Genel Müdür, Danışman, YDD Üyesi

Sıdika AKBULUT, KARİHA Danışmanlık, Kurucu Ortak, Sertifikalı Yönetim Danışmanı- YDD Meslek Kurulu Üyesi

Şengül KÜLAHLI, KA Grup, Kurucu Ortak, Sertifikalı Yönetim Danışmanı- YDD Yönetim Kurulu Üyesi

Tülin SEÇEN, ICC Danışmanlık, Genel Müdür- Sertifikalı Yönetim Danışmanı- YDD Yönetim Kurulu Başkanı

Zeynep TURA, TANGRAM Danışmanlık, Genel Müdür-Sertifikalı Yönetim Danışmanı- YDD Yönetim Kurulu Üyesi

### **2. Görüş İstenen Kişi, Kurum, Kuruluşlar (alfabetik sıralama)**

Ankara Kalkınma Ajansı

Ankara Sanayi Odası

Ankara Ticaret Odası

Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Ege Bölgesi Sanayi Odası

Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gaziantep Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İstanbul Kalkınma Ajansı

İstanbul Sanayi Odası  
İstanbul Ticaret Odası  
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi  
İzmir Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri  
İzmir Kalkınma Ajansı  
Kariyer Danışmanlığı ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Derneği  
KOÇ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı  
Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı  
Mevlana Kalkınma Ajansı  
Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği  
Orta Anadolu Kalkınma Ajansı  
Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Profesyonel Danışmanlar Derneği  
Proje Yönetim Derneği  
Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi  
Sanayi, Ticaret, Enerji, Tabii Kaynaklar, Bilgi ve Teknoloji Komisyonu  
T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Özürlü ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü  
T.C. Başbakanlık, İdareyi Geliştirme Başkanlığı  
T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü  
T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü  
T.C. Ekonomi Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı  
T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı  
T.C. Kalkınma Bakanlığı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü  
T.C. Kalkınma Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı  
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı  
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü  
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü  
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü  
Türk Akreditasyon Kurumu  
Türk Standartları Enstitüsü  
Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu

Türkiye İhracatçılar Meclisi  
Türkiye İstatistik Kurumu  
Türkiye İş Kurumu, İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı  
Türkiye İşadamları ve Sanayicileri Konfederasyonu  
Türkiye Kalite Derneği  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği  
Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü  
Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği  
Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) Üyeleri  
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

### 3. MYK Sektör Komitesi Üyeleri ve Uzmanlar

Fehmi YERLİKAYA,	Başkan (Milli Eğitim Bakanlığı)
İbrahim BİLDİK,	Başkan Vekili (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
Fatma Nur BAŞAYAR,	Üye (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı)
İlhan ERTÜRK,	Üye (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)
Prof. Dr. Ömer TORLAK,	Üye (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı)
Zahit GÖNENCAN,	Üye (Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
Can Özgür YARDIMCI,	Üye (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu)
Ahmet ŞAĞAR,	Üye (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)
Ersin ARTANTAŞ,	Üye (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu)
Özgün Millioğulları KAYA	Üye (Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
Süleyman ARIKBOĞA,	Üye (Mesleki Yeterlilik Kurumu)
Firuzan SİLAHŞÖR,	Başkan Yardımcısı Vekili (Mesleki Yeterlilik Kurumu)
Fatma GÖKMEN,	Sektör Komitesi Temsilcisi (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı-Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü)

#### 4. MYK Yönetim Kurulu

Bayram AKBAŞ,	Başkan (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Temsilcisi)
Doç. Dr. Ömer AÇIKGÖZ,	Başkan Vekili (Milli Eğitim Bakanlığı Temsilcisi)
Prof. Dr. Mahmut ÖZER,	Üye (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Temsilcisi)
Bendevi PALANDÖKEN,	Üye (Meslek Kuruluşları Temsilcisi)
Dr. Osman YILDIZ,	Üye (İşçi Sendikaları Konfederasyonları Temsilcisi)
Mustafa DEMİR,	Üye (İşveren Sendikaları Konfederasyonu Temsilcisi)